

Mit Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz – besonders für Väter

Kurzbericht 6/10 zur Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“, 09.09.2019

Joachim E. Lask WorkFamily-Institut Darmstadt
Dr. Nina M. Junker Goethe-Universität Frankfurt



Mit Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz – besonders für Väter

„Elternkompetenzen & Arbeit“ - Bericht 6/10

Von Joachim E. Lask & Dr. Nina M. Junker

„Die Vorteile liegen vor allem in meiner Arbeitsweise, die dann wiederum positive Auswirkungen für meinen Arbeitgeber zeigt.“

Mutter (42J) von 2 Kindern, jüngstes Kind 8 Jahre, Teilzeit-Anstellung an der Universität D126

„Durch meine Kompetenzen bin ich Personalleiterin geworden.“

Mutter (45J) von 3 Kindern, jüngstes Kind 13 Jahre, Teilzeit-Anstellung im Online-Handel D178

Schriftliche Angaben von Eltern auf die Aussage „Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“

Zusammenfassung

„Meine Elternkompetenzen verschaffen mir Vorteile am Arbeitsplatz“ – Dieser Meinung sind 37 Prozent der Teilnehmer unserer Studie Elternkompetenzen & Arbeit. Väter berichten dabei häufiger von solchen Vorteilen als Mütter. Der Unterschied beträgt 10 Prozent. Dies überrascht, da in sämtlichen Analysen bisher Mütter und Väter nahezu identische Angaben machen.

Hintergrund

Kinder zu erziehen und das Führen einer Familie verlangt, die persönliche Komfortzone immer wieder zu verlassen, auszuprobieren, Fehler zu machen und sich an Erfolgserlebnissen zu freuen. Entsprechend geben 80 Prozent der Mütter und Väter in unserer Studie an, ihre Elternkompetenzen (weiter-) entwickelt zu haben ([Bericht 1](#)). Genau das sind die Soft Skills, die deutsche Unternehmen für den Digitalisierungsprozess suchen. Auf der Wunschliste der Personalentwickler stehen Soft Skills wie Kommunikations- & Kooperationsfähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit als auch Selbstkompetenzen (IW police paper; Hammermann et al. 2016). Somit gehören Soft Skills inzwischen zu den wichtigen Faktoren des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Eltern haben dies erkannt, nennen diese Soft Skills und urteilen: „Ich bin überzeugt, damit eine bessere Mitarbeiter*in oder Führungskraft zu sein (73 Prozent; kein Mittelwertunterschied zwischen Müttern und Vätern).

Gelingt es die Soft Skills bei der Arbeit einzusetzen, nennen wir dies „Spillover“. In [Bericht 4](#) konnten wir zeigen, dass ein positives

Trainingstransfer-Klima für solch einen Spillover nicht automatisch vorausgesetzt werden kann. Mütter wie Väter erleben im gleichen Maß, dass ihr Plus an Elternkompetenzen von 20 Prozent der Vorgesetzten nicht wahrgenommen werden und 15 Prozent dieser kommen hierzu auch nicht mit ihnen ins Gespräch.

Wir nehmen an, dass der Vorteil von Elternkompetenzen über zwei verschiedene Wege erfolgt: Beispielsweise wird eine im Kontext Familie trainierte „adressengerechte Kommunikation“ oder „Stressresistenz“ von Eltern in den Kontext Arbeit direkt übertragen auch wenn die Führungskraft zu diesen Soft Skills keine Wertschätzung gibt. Erfolgt dennoch ein Spillover, dann vermuten wir, dass diese Übertragung eher unmittelbar, spontan und ggf. unbewusst erfolgt. Wir nennen dies **automatischen Spillover**. Der **vermittelte Spillover** hingegen gelingt – so unsere Vermutung – durch eine gezielte Passung der Qualifizierungsanforderung für eine hohe Produktivität der Arbeitsaufgabe. Diese erfolgt durch die Interaktion mit der Führungskraft, dem Feedback der Kolleg*innen, des Teams oder der Kunden und Lieferanten. Haben beispielsweise erwerbstätige Eltern ihre Moderationsfähigkeit in den Auseinandersetzungen in ihrem Mehrgenerationen-

haushalt (Großeltern, Eltern, Kinder/Enkel aber auch Nachbarn, Nachbarskinder etc.) erheblich weiter entwickeln können, lassen sich diese Kompetenz nach Absprache und/oder positiven Feedbacks auch im Kontext Arbeit gezielt einsetzen.

Zur Studie

Wir bitten erwerbstätige Eltern u.a. um ihre Einschätzung zu folgender Aussage:

„Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“ (Skala: „0 trifft nicht zu“ und „10 trifft voll zu“). Insgesamt nahmen 407 erwerbstätige Eltern an der Studie teil. Davon liegen 329 vollständige Datensätze für diese Auswertung vor: 214 Mütter durchschnittlich 42.16 Jahre, 2.24 Kindern, Erwerbstätigkeit von 74.04 Prozent; 115 Väter, durchschnittlich 45.37 Jahre, 2.61 Kindern, Erwerbstätigkeit von 96.84 Prozent.

Ergebnisse

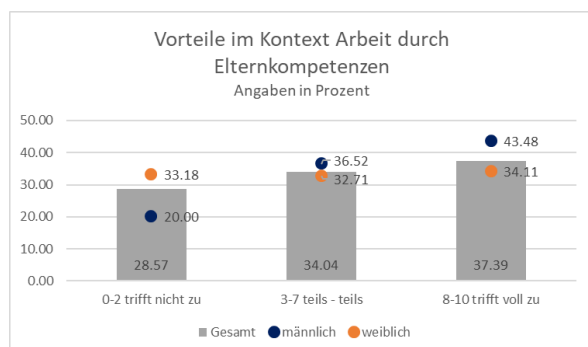


Abbildung 2: Einschätzung der Eltern auf die Aussage „Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“ Zusätzliche Angaben zur unterschiedlichen Einschätzung von Müttern und Vätern. Angaben in Prozent.

Einen konkreten Vorteil von ihren (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erleben 37.4 Prozent der Studienteilnehmer*innen (vgl. Abbildung 1). Beispielaussage: Mein Vorteil durch meine Elternkompetenzen: **„Pragmatischer gesündere Einstellung zur Arbeit (weniger sinnlose Kämpfe)“** Mutter von zwei Kindern, Fachkraft in der Industrie, Teilzeit.

Diesen Vorteil geben Väter häufiger an als Mütter. Der Unterschied beträgt knapp 10 Prozent (Väter 43.5 Prozent; Müttern 34.1 Prozent). Der Unterschied der Mittelwerte ist statistisch hoch signifikant ($r < 0.001$).

Väter erleben mit ihren Elternkompetenzen häufiger Vorteile im Kontext Arbeit als Mütter

In unserer Studie erleben Väter häufiger Vorteile, die sie durch ihre Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erleben, als dies Mütter tun (Abbildung 1). Dieser Unterschied zeigt sich auch, wenn wir den Unterschied zwischen Eltern-Clustern analysieren. Hierzu haben wir Mütter und Väter aus dem Cluster „gelungener Spillover“ den Müttern und Vätern aus den anderen vier Clustern gegenübergestellt die keinen oder über einen schwierigen Spillover berichten (Abbildung 2; Angaben zu den Clustern siehe [Bericht 5](#)).

Die Ergebnisse: Jeder (!) Vater im Cluster „gelungener Spillover“ berichtet von Vorteilen in seiner Arbeit, die er auf seine Elternkompetenzen zurückführt, während 12.96 Prozent der Mütter aussagen, dass sie in diesem Sinn keine Vorteile erleben. Auch in der Anzahl der „trifft voll zu“ Antworten unterscheiden sich Väter mit 74.19 Prozent und Mütter mit 57.41 Prozent deutlich mit einer Differenz von ca. 17 Prozent.

In der Betrachtung der Eltern-Cluster „keinen/schwieriger Spillover“ zeigt sich ein ähnliches Muster: Väter berichten häufiger über das Auftreten und seltener über das Ausbleiben von Vorteilen die sie auf (weiter-) entwickelte Elternkompetenzen zurückführen, als dies Mütter angeben.

Auf der einen Seite sind diese Ergebnisse über-

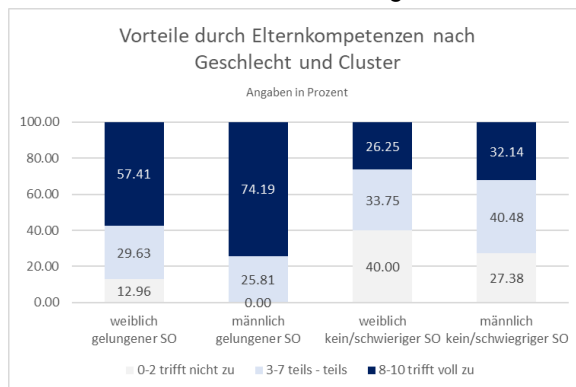


Abbildung 1: Erlebte Vorteile durch Elternkompetenzen unterschieden in Mütter und Väter als auch nach der Eltern-Cluster „gelungener Spillover“ und „kein/schwieriger Spillover“.

raschend, denn in den bisherigen Einschätzungen der Eltern konnten wir keine nennenswerten Unterschiede zwischen Müttern und Vätern feststellen (Abbildung 3). Aber sind sie wirklich so überraschend?

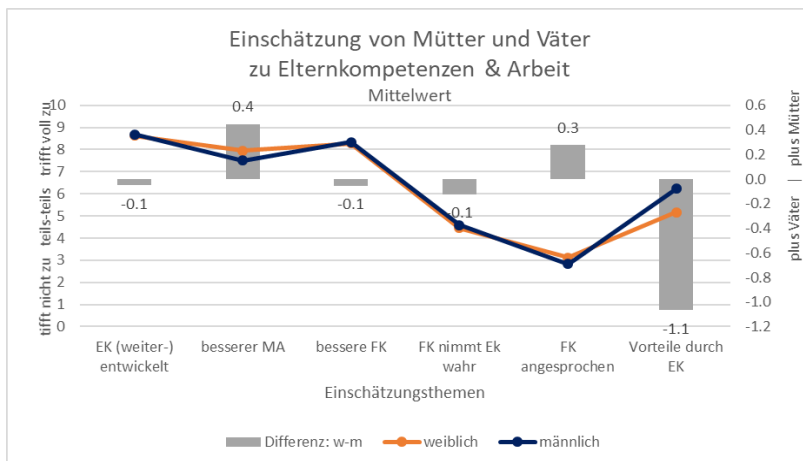


Abbildung 3: Mittelwerte zu den Einschätzungsthemen unterschieden nach Müttern und Vätern und Darstellung der mittleren Differenzen.

Wir fragen: Warum tritt dieser Unterschied nicht bereits dann auf, wenn Eltern den Kontext Arbeit betreten? D.h. weshalb unterscheiden sich Männer und Frauen nicht in der Wahrnehmung ihrer Trainingsmöglichkeiten durch ihre Rolle sowie in ihrer Einschätzung der Nutzbarkeit dieser am Arbeitsplatz, wohl aber im Ausmaß zu dem diese konkrete Vorteile am Arbeitsplatz bringen?

Wir sehen folgende Erklärungsansätze:

- Mütter werden am Arbeitsplatz häufiger stärker negativ stereotypisiert als Väter. d.h. erleben häufiger negative Reaktionen aufgrund ihrer Elternrolle. Die Reaktionen bei Vätern sind dagegen tendenziell positiver. Bei der Frage nach den Vorteilen, könnten Eltern automatisch die positiven und negativen Aspekte aufaddieren, weshalb es in der Antwort zu diesem Geschlechtsunterschied kommt.
- Oder werden Verhaltensänderungen bei Vätern und Müttern unterschiedlich auf ihre Elternrolle zurückgeführt und auch kommuniziert? Was meinen Sie?

Der Spillover erfolgt auf zwei Wegen

Circa 1/3 der erwerbstätigen Eltern berichten von einem konkreten Vorteil (trifft voll zu) ihrer (weiter-) entwickelten Soft Skills im Kontext Arbeit. Wir finden das bemerkenswert. Denn in unseren Berichten 4+5 haben wir zeigen können, dass nur 15 - 20 Prozent der Eltern „trifft voll zu“ angeben, dass Führungskräfte ihre Soft Skills wahrnehmen oder mit ihren Führungskräften ein Gespräch hierzu beginnen. Entsprechend hoch ist der Verlust, denn 73 Prozent dieser Eltern sind überzeugt mit ihren Elternkompetenzen bessere

Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu sein. Hierzu haben wir ein Fallbeispiel ausgewählt:

Fallbeispiel 1: Ein fast perfektes Zeitmanagement

Eine 37jährige Mutter, von 3 Kindern, jüngstes Kind 8 Jahre, Führungskraft in Teilzeit in der Marketing-/Werbebranche (Datensatz 306; Abbildung 4) macht folgende Angaben:

Durch die Herausforderung in der Familie habe sie Soft Skills wie Zeitmanagement, Stressma-

nagement, Organisationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit (weiter-) entwickeln können. Sie ist der Meinung, damit eine bessere Führungskraft zu sein. Sie erlebt jedoch von ihrer Führungskraft diesbezüglich keine Beachtung und spricht mit ihr nicht über ihre gewonnenen Elternkompetenzen obwohl sie konkrete Vorteile durch diese im Kontext Arbeit erlebe. Diese Vorteile beschreibt sie so: „**Ich habe ein fast perfektes Zeitmanagement. Ich schaffe in 30h/Woche teilweise mehr als Kollegen in Vollzeit.**“

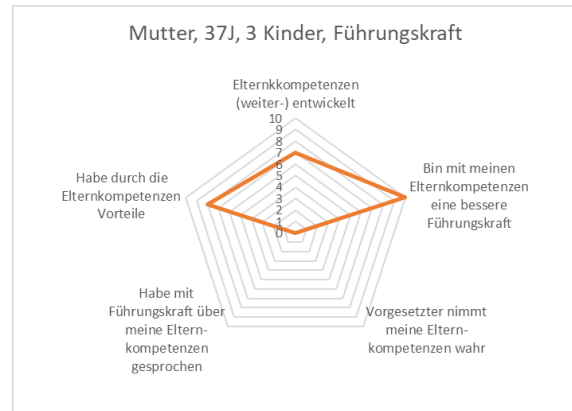


Abbildung 4: Einschätzungsdaten einer Mutter, 37J, 3 Kinder, Führungskraft.

In dem genannten Fallbeispiel berichtet die Mutter von deutlichen Vorteilen im Kontext Arbeit, die sie auf ihre Elternkompetenzen zurückführt. Der Spillover erfolgt, obwohl diese Mutter keine Interaktion mit der Führungskraft bzgl. ihrer (weiter-) entwickelten Soft Skills erlebt. Ein gezielter Einsatz der vorhandenen Soft Skills der Mutter kann mit der Kompetenzanforderung der Arbeitsaufgabe nicht erfolgen.

Das nächste Fallbeispiel zeichnet ein völlig anderes Bild: Der Vater kommt mit seiner Führungskraft über die in der Familie (weiter-) entwickelten Soft Skills ins Gespräch. Einerseits ist dieser

Vater überzeugt, mit seinen Elternkompetenzen eine bessere Führungskraft zu sein. Andererseits erlebt er, dass seine Führungskraft diese Soft Skills wertschätzt, in dem sie diese wahrnimmt. Eine gezielte Anwendung der zusätzlichen Soft Skills im Kontext Arbeit kann besprochen werden.

Fallbeispiel 2: Problemlösefähigkeit – Ansprachehemmnisse bei prekären Themen sinken

Ein 51jähriger Vater von 3 Kindern, jüngstes Kind 18 Jahre, tätig in Vollzeitstellung im Militär als Hauptabteilungsleiter macht folgende Angaben (Datensatz 393; Abbildung 5):

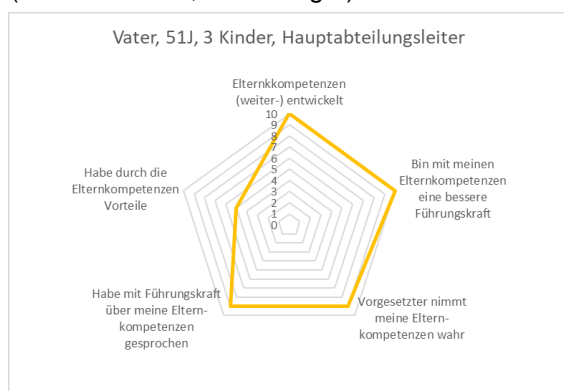


Abbildung 5: Einschätzungsdaten eines Vaters, 51J, 3 Kinder, Hauptabteilungsleiter.

Konfliktfähigkeit, Perspektivwechsel, agiles Management, Geduld und Zeitmanagement nennt er als Soft Skills, die er in der Familie insbesondere (weiter-) entwickelt hat und ergänzt: „**Demut entwickeln, (vor-)leben; sich selbst nicht so wichtig nehmen.**“ Er sagt weiter, dass er mit diesen Kompetenzen eine bessere Führungskraft sei und von seiner Führungskraft in diesen Elternkompetenzen wahrgenommen wird. Diese Soft Skills habe er gegenüber seiner Führungskraft angesprochen „**in konkreten Auswahl-situationen von Nachwuchspersonal gegenüber Vorstand/Geschäftsführung; in eigenen personalrelevanten Gesprächen spielte diese stets eine Rolle.**“ Seine Vorteile im Kontext seiner Arbeit beschreibt er wie folgt: „**Problemlösefähigkeit wurde hoch geschätzt; Mitarbeitende schätzen die Austauschfähigkeit; Ansprachehemmnisse bei prekären / diskreten Themen mit potentiell-em Einfluss auf den Arbeitsplatz sinken.**“

Wir sehen hierin eine erste Bestätigung für unsere Annahme, dass der Spillover (Trainings-transfer) zwei unterschiedlichen Prozessmustern folgt: Zum einem der **automatischen Spillover**, der eher unvermittelt, spontan und ggf. auch unbewusst erfolgt. Zum anderen der **vermittelte Spillover**, der eher reaktiv, vereinbart oder geplant erfolgt.

Um den automatischen und vermittelten Spillover genauer zu verstehen, vergleichen wir die Cluster der Eltern mit einem gelungenen Spillover zu den Eltern in den anderen Cluster-Gruppen die eher nicht mit ihrer Führungskraft zu den Elternkompetenzen ins Gespräch kommen. In [Bericht 5](#) hatten wir fünf Eltern-Typen (Cluster) unterscheiden können:

Integrierte – Gelungener Spillover: Der Trainings-transfer von Elternkompetenzen vom Kontext Familie gelingt bis hin zum Gespräch mit der Führungskraft.

Stumme Anwender – Verdeckter Spillover: Der Transfer der Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit gelingt im ersten Schritt. Bezüglich der zusätzlichen Soft Skills sprechen diese Eltern nicht mit ihrer Führungskraft. Ein gezielter Einsatz zur Steigerung der Produktivität wird nicht genutzt.

Unerkannte – Verlorener Spillover: Diese Eltern gehen ebenfalls davon aus, dass sie mit ihren Elternkompetenzen auch bessere Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte sind. Sie erleben jedoch, dass sie mit diesem Potential bei ihrer Führungskraft unerkannt sind. Chancen, die entwickelten Soft Skills zur Steigerung der Produktivität zu nutzen, gehen verloren.

Fragmentierte – Möglicher Spillover: Diese Elterngruppe zeichnet aus, dass sie ihre (weiter-) entwickelte Elternkompetenz und die Spillovererwartung und ebenso den Transfer in den Kontext Arbeit als lose Fragmente nebeneinander beschreiben.

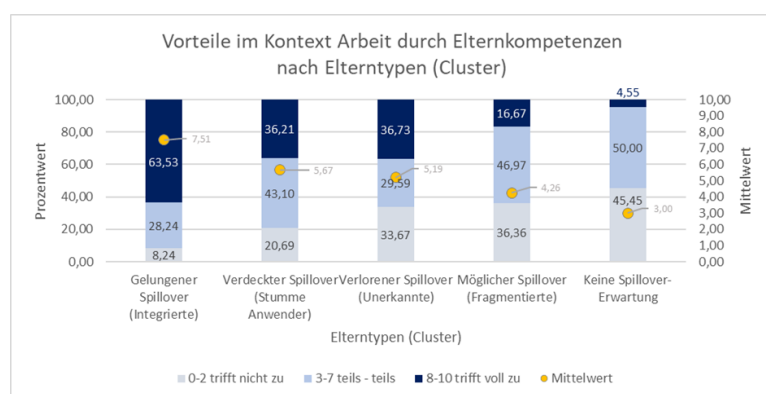


Abbildung 6: Häufigkeiten (linke Skalierung) und Mittelwerte (rechte Skalierung) zum eingeschätzten Vorteil durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit in den fünf Eltern-Clustern.

Keine-Spillover-Erwartung – Diese Eltern beschreiben sich unsicher, ob sie überhaupt mit der Familie Soft Skills (weiter-) entwickeln. Sie erwarten keine Auswirkungen ihrer Elternkompetenzen auf das berufliche Handeln.

Abbildung 6 zeigt unsere Ergebnisse: Eltern die im Gespräch mit ihrer Führungskraft bezüglich ihrer Elternkompetenzen stehen, berichten deutlich häufiger von konkreten Vorteilen durch ihre Elternkompetenzen im Kontext Arbeit als Eltern aus den anderen Clustern. Sämtliche Mittelwertunterschiede sind hoch signifikant.

Weitere Ergebnisse

Wir haben weiter untersucht, ob folgende Merkmale der Eltern zu ihrer Einschätzung eines Vorteils durch Elternkompetenzen am Arbeitsplatz im Zusammenhang stehen: Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Alter der Eltern, Grad der Erwerbstätigkeit, Führungsverantwortung ja/nein und Position im Unternehmen.

Wir finden folgende Ergebnisse: Bis auf die Anzahl der Kinder beeinflusst keines der genannten Merkmale die Einschätzung der Eltern, Vorteile durch ihre Elternkompetenzen am Arbeitsplatz zu erfahren.

Zur Anzahl der Kinder in einer Familie weisen unsere Analysen jedoch eine signifikante positive Korrelation aus ($r=0.165$; $p<0.01$). Das heißt, dass je mehr Kinder in einer Familie sind, desto eher erleben Eltern mit ihren Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz. Und auch hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Vätern und Müttern: Väter schätzen im Vergleich zu Müttern ihren Vorteil besonders in der Gruppe „3 und mehr Kinder“ jedoch auch in der Gruppe „1-2 Kinder“ höher ein.

Impuls / Fazit:

Für erwerbstätige Eltern, Führungskräfte und Unternehmen sehen wir folgende Impulse und Schlussfolgerungen:

- Kommunikation, Konfliktbewältigung, Organisation/Planung und Selbststeuerung gehören im Zeichen der Digitalisierung zu den bedeutsamen Faktoren des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Diese Soft Skills

werden 70-90 Prozent informell gelernt, etwa in der Familie.

- Schaffen Sie als Führungskraft Bedingungen für ein positives Trainingstransfer-Klima, damit Soft Skills von Eltern im Kontext Arbeit wirksam werden können.
- Eine Förderung des Bewusstseins vom Wert von Familie für das Unternehmen kann gezielt beeinflusst werden. Hierzu kann der Einsatz der KompetenzApp **be:able** beitragen, mit der Eltern und Führungskräfte die hohe Wirksamkeit des informellen Lernens erkennen können (vgl. Lask und Junker, 2019). Konkreter: Geben Sie als Führungskraft Wertschätzung gegenüber informell (weiter-) entwickelter Soft Skills und zeigen Sie hierzu eine offene Gesprächshaltung.
- Als Unternehmen können Sie neben den organisatorischen Hilfen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere inhaltliche Bausteine einer familienorientierten Unternehmenskultur setzen. So können Sie sich bei künftigen Mitarbeiter*innen mit dem Plus bewerben, informell gelernte Soft Skills in Bewerbungen und bei Beförderungen zu berücksichtigen.
- Sorgen Sie für Ihre Führungskräfte – insbesondere der Mittleren Ebene – für Sicherheit durch das eigene Vorbild informell gelernte Soft Skills zu nutzen. Bilden Sie ihre Führungskräfte weiter, das informelle Lernen – nicht nur für Elternkompetenzen – gezielt für eine höhere Produktivität zu nutzen.
- Sie als Eltern können ihr Bewusstsein schärfen, dass Ihre Elternkompetenzen einen wesentlichen Beitrag zur Produktivität des Unternehmens leisten. Beginnen Sie ihr Produktivitäts-Plus durch Elternkompetenzen zu benennen und bringen sie diese aktiv in den Kontext Arbeit ein. Auch hierzu bietet sich der Einsatz der KompetenzApp **be:able** an.
- Kommen Sie als Eltern mit ihrer Führungskraft ins Gespräch, um eine Passung zwischen arbeitsplatzbezogener Qualifikationsanforderung und vorhandenen Elternkompetenzen zu erörtern und zu verhandeln.

Zu einer [Langfassung](#) dieses Berichts mit interessanten weiteren Ergebnissen etwa zum Vorteils-Unterschied zwischen Vätern und Müttern, zusätzlichen Fallbeispielen, dem automatischen und vermittelten Spillover und Literaturangaben gelangen Sie mit diesem [Link](#).

Autoren:



Joachim E. Lask, Diplom-Psychologe, Gründer und Geschäftsführer des WorkFamily-Instituts. Seit 2003 Forschung zum Enrichment-Ansatz von Arbeit und Familie. Entwicklung von Instrumenten zum Spillover von informell erlernten Soft Skills für die Personalentwicklung (KompetenzApp „be:able“; KompetenzExpert). Autor u.a. von „Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter“ (Springer-Verlag, 2017).



Dr. Nina M. Junker studierte Psychologie an der Universität Mannheim und promovierte im Anschluss extern zu impliziten Mitarbeiter- und Führungstheorien an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Seit 2016 ist sie Mitarbeiterin der Abteilung für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität und seit 05/2018 stellvertretende Abteilungsleiterin. Sie hat ihren derzeitigen Forschungsschwerpunkt auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gruppenprozessen und der Entwicklung von Burnout. Sie arbeitet zusätzlich seit mehreren Jahren als Trainerin und Beraterin im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Folgende Berichte sind in Vorbereitung und werden zeitnah veröffentlicht

- Bericht 7/10: Familienfreundliches Arbeits- & Unternehmensklima und Trainings-Transfererfolg von Elternkompetenzen
- Bericht 8/10: Väter nutzen das „Kompetenzcenter Familie“ anders – Mütter auch!
- Bericht 9/10: Die Top 20 Elternkompetenzen und deren Nutzen für das Unternehmen

Sonderberichte in Vorbereitung

- Leadership - Learning by Family
- Resilienzentwicklung durch Elternschaft
- Interne Rollenbilder von Eltern und Führungskräften zu Eltern- und Mitarbeiterschaft

Bildnachweis:

Seite 1: © VadimGuzhva /adobe.stock, © georgerudy/adobe.stock

Seite 7: © Elisabeth Gärtner, © Moritz Sirowa